

---

# Оглавление

Предисловие .....	13
Вступление .....	16
<b>ПЕРВЫЙ ЭТАП: ФОРМИРОВАНИЕ ИДЕЙ — ИДЕАЦИЯ</b>	
<b>Глава 1. Как начать .....</b>	<b>25</b>
<b>Глава 2. Полет мысли .....</b>	<b>27</b>
Мозговой штурм .....	27
Автоматизм .....	31
Другие техники полета мысли .....	32
Дизайнеры, электронные таблицы и сила списка .....	32
<b>Глава 3. Исследование .....</b>	<b>35</b>
Исследования в интернете .....	35
Поиск изображений .....	36
Не пренебрегайте библиотекой .....	36
Экскурсии .....	36
Интервью .....	37
Теневой повтор .....	38
Исследовательские заметки .....	38
<b>Глава 4. Прототипирование игры: обзор .....</b>	<b>40</b>
Игровая механика, глаголы и игровые активности .....	41
Три вида прототипирования .....	43
Каждый разработчик игр тоже гейм-дизайнер .....	51
<b>Глава 5. Создание цифрового прототипа .....</b>	<b>53</b>
Выбор игрового движка .....	53
Выбор операционной системы и аппаратной платформы .....	54
Создайте прототип как игрушку, а не как игру .....	55
Важность звукового сопровождения в цифровом прототипе .....	57
Плейтесты и итерирование цифрового прототипа .....	60
Сколько нужно сделать цифровых прототипов .....	62
Следовать ли за тем, куда ведет прототип .....	62
Результаты идеации: создание прототипа .....	63
Синдром завышенных ожиданий .....	65
Эмоциональная составляющая плейтестов прототипов .....	66

<b>Глава 6. Коммуникация как навык гейм-дизайна</b> .....	68
Коммуникация, сотрудничество, лидерство и конфликты .....	68
Базовые коммуникативные навыки .....	71
Техника сэндвича .....	75
Уважение, доверие и согласие .....	79
<b>Глава 7. Цели проекта</b> .....	81
Целевой опыт пользователя .....	81
Записывайте, какой опыт вы хотите видеть в вашей игре .....	88
Цели дизайна .....	90
Целевой опыт и цели дизайна образуют цели проекта .....	92
Репертуар и рост .....	93
Учитывайте возможную аудиторию вашей игры .....	94
Разработка для специализированной игровой платформы .....	96
Советы, как сформировать цели проекта .....	97
<b>Глава 8. Конец этапа идеации</b> .....	99
Как долго должен длиться этап идеации .....	99
Несколько заключительных советов по созданию прототипов .....	100
Краткое изложение артефактов этапа идеации .....	100
<b>ВТОРОЙ ЭТАП: ПРЕПРОДАКШЕН — РАЗРАБОТКА ДИЗАЙНА ЧЕРЕЗ ДЕЙСТВИЯ</b>	
<b>Глава 9. Взятие контроля над процессом</b> .....	103
Конвейер и водопад .....	104
Создание чего-то нового .....	105
Планирование на этапе препродакшена .....	105
Марк Черни и Метод .....	106
Ценность этапа препродакшена .....	108
<b>Глава 10. Что такое вертикальный срез</b> .....	110
Кор луп, или основной игровой цикл .....	110
Три С .....	113
Тестовые уровни и блокмеш .....	118
Размер и качество уровней в вертикальном срезе .....	121
Бьюти-корнер .....	123
Сложности и польза вертикального среза .....	126
<b>Глава 11. Создание вертикального среза</b> .....	127
Работайте с прототипами .....	128
Покажите эпизод из начала игры — но не самое начало .....	129
Итерируйте основные элементы вашей игры .....	129
Определитесь с игровым движком и аппаратной платформой .....	130
Наводите и поддерживайте порядок в проекте .....	131
Начните добавлять функции отладки .....	132
Ошибайтесь рано, ошибайтесь быстро, ошибайтесь часто .....	133
Работайте в одном физическом пространстве или вместе по сети .....	133
Сохраняйте и классифицируйте ваши дизайн-материалы .....	134
Руководствуйтесь целями проекта .....	135
Когда следует изменить цели вашего проекта .....	135
Что мы делаем, создавая вертикальный срез .....	136
Препродакшен нельзя запланировать обычным образом .....	138
Таймбоксинг .....	139

<b>Глава 12. Проведение плейтестов</b> .....	143
Модель дизайнера, образ системы и модель пользователя .....	144
Аффордансы и сигнифаеры .....	145
Тестирование читаемости и игрового опыта .....	146
Лучшие практики плейтестов .....	147
Проведение регулярных плейтестов .....	155
Оценка обратной связи .....	156
«Мне понравилось, мне бы хотелось, что, если?..» .....	159
Тестирование игр для дизайнеров и художников .....	161
<b>Глава 13. Концентрическая разработка</b> .....	162
Почему Вселенная организована иерархически — притча .....	162
Что такое концентрическая разработка .....	163
Сначала доведите до конца основные механики игры .....	164
Внедрение второстепенных и третьестепенных механик .....	167
Концентрическая разработка и параметры дизайна .....	168
Тестовые уровни .....	168
Полируйте игру по ходу разработки .....	169
Не используйте то, что есть по умолчанию .....	170
Полировать не значит делать идеальной .....	170
Концентрическая разработка: модульность и системы .....	171
Итерация, оценка и стабильность .....	173
Концентрическая разработка помогает с менеджментом времени .....	174
Переход к концентрической разработке .....	175
Концентрическая разработка и вертикальный срез .....	175
Концентрическая разработка и Agile .....	176
Максимизация несделанной работы .....	178
Темпы концентрической разработки .....	179
<b>Глава 14.Arteфакт препродакшена — вертикальный срез</b> .....	181
Билд вертикального среза .....	181
Подготовьте дополнительные материалы .....	182
Понимание скоупа через создание вертикального среза .....	182
Плейтест вертикального среза .....	183
Фокус-тест названия игры и ключевого арта .....	183
<b>Глава 15. Борьба с кранчем</b> .....	184
<b>Глава 16. Структура истории для гейм-дизайнеров</b> .....	191
«Поэтика» Аристотеля .....	192
Пирамида Фрейтага .....	193
Структура игры отражает структуру сюжета .....	194
Истории и геймплей фрактальны .....	195
Компоненты истории .....	198
Как улучшить историю в вашей игре .....	202
Если сомневаетесь... ..	203
<b>Глава 17. Arteфакт препродакшена — макродизайн игры</b> .....	205
Разрабатываем карту полного продакшена .....	206
Для чего нужен макродизайн .....	206
Макродизайн и цели проекта .....	208

Две части макродизайна .....	208
Обзор гейм-дизайна .....	209
Таблица макродизайна .....	210
Строки и столбцы в таблице макродизайна .....	210
Шаблон таблицы макродизайна .....	211
Цель игрока, цель дизайнера и эмоциональный бит .....	214
Пример взаимосвязи между целью игрока, целью дизайнера и эмоциональным битом .....	219
Преимущества макродизайна игры .....	221
Макродизайн игры высечен в камне .....	224
Макродизайн — библия гейм-дизайна? .....	225
<b>Глава 18. Составляем таблицу макродизайна .....</b>	<b>227</b>
Гранулирование таблицы макродизайна .....	229
Упорядочивание таблицы макродизайна .....	230
Завершение макродизайна .....	237
Микродизайн .....	238
Нелинейные игры и макродизайн .....	238
Примеры макродизайна .....	240
<b>Глава 19. Планирование .....</b>	<b>243</b>
Простое планирование .....	244
Сколько у нас человеко-часов, чтобы создать игру .....	244
Простейший план .....	246
Простой план для каждой задачи .....	247
Определяем скоуп проекта .....	251
Отслеживание прогресса в простом плане .....	254
Диаграмма сгорания задач .....	254
Решаем, что можно убрать .....	261
Изменение планов в диаграмме сгорания задач .....	262
Диаграммы сгорания задач создают атмосферу доверия и уважения .....	263
<b>Глава 20. Обзор майлстоунов .....</b>	<b>266</b>
Когда проводить обзор майлстоуна .....	266
Внутренние и внешние обзоры майлстоуна .....	267
Проведение обзора майлстоуна .....	268
Мозговой трест Pixar .....	272
Что делает замечание полезным .....	274
Что должны делать разработчики, представляющие игру на обзоре майлстоуна .....	277
Представление проекта заинтересованным сторонам .....	278
Эмоциональные аспекты обзора майлстоуна .....	279
<b>Глава 21. Трудности препродакшена .....</b>	<b>282</b>
Приверженность дизайну .....	283
Отмена проекта, если препродакшен идет плохо .....	284
Вперед! К полному продакшену! .....	285
Список артефактов препродакшена .....	286

**ТРЕТИЙ ЭТАП: ПОЛНЫЙ ПРОДАКШЕН — СОЗДАЕМ И ИССЛЕДУЕМ**

<b>Глава 22. Суть полного продакшена</b> .....	289
Презентация вертикального среза и макродизайна .....	289
Работайте по списку задач .....	290
Переключение передач при переходе от препродакшена к полному продакшену .....	291
Проверка целей проекта .....	292
Регулярные встречи — стендапы .....	293
Майлстоуны полного продакшена .....	295
В каком порядке собирать игру .....	296
Ощущение игры и сочность .....	298
Фокусируемся на полном продакшене .....	299
Когда идти на риск на этапе продакшена .....	300
<b>Глава 23. Виды тестирования</b> .....	303
Неформальные плейтесты .....	303
Тестирование в процессе дизайна .....	305
QA-тестирование (обеспечение качества) .....	308
Автоматизированное тестирование .....	309
Публичное тестирование .....	310
<b>Глава 24. Подготовка к формальным плейтестам</b> .....	312
Формальные плейтесты в Naughty Dog .....	312
Общая практика формальных плейтестов .....	314
Подготовка сценария плейтеста .....	319
Подготовка опроса .....	320
Подготовка к заключительной беседе .....	323
Составляем вопросы для заключительной беседы .....	328
Фокус-тестирование названия игры, ключевого арта и дизайна логотипа .....	329
Подготовка ко дню формального плейтеста .....	329
<b>Глава 25. Проведение формального плейтеста</b> .....	332
Формальный плейтест в неформальной обстановке .....	332
Поиск плейтестеров .....	332
Поиск места, организация времени и выбор координатора .....	333
Подготовка места плейтеста .....	335
Прибытие плейтестеров .....	336
Рассадка игроков перед началом теста .....	337
Игровая сессия .....	337
Подведение итогов плейтеста .....	338
Уборка после плейтеста .....	339
Анализ результатов .....	340
Какие действия предпринимать на основе обратной связи по результату формального плейтеста .....	347
Как справиться со сложной обратной связью .....	349
Переходим к следующему раунду формальных плейтестов .....	349
<b>Глава 26. Игровые метрики</b> .....	351
Игровые метрики в Naughty Dog .....	352
Внедрение метрик в вашу игру .....	358

Согласие на сбор метрических данных .....	359
Тестирование систем метрических данных .....	360
Визуализация метрических данных .....	360
Чек-лист действий по внедрению систем данных .....	361
Границы использования игровых метрик .....	362
<b>Глава 27. Альфа-фаза и отслеживание ошибок .....</b>	<b>363</b>
Простой метод отслеживания ошибок .....	364
<b>Глава 28. Майлстоун альфа-версии .....</b>	<b>373</b>
Фичи и контент .....	373
Полнофункциональность .....	374
Добавление всех игровых последовательностей .....	376
Хороший порядок онбординга .....	378
Роль альфа-майлстоуна .....	380
Выбор названия игры после альфы .....	382
Подведение итогов альфы .....	383
Обзор майлстоуна альфа-версии .....	384
<b>Глава 29. Стабы .....</b>	<b>387</b>
Что такое стаб .....	387
Стабы в видеоиграх .....	388
Пример стаба объекта .....	389
Стабы и функциональность .....	393
Стабы контента против концентрической разработки .....	393
<b>Глава 30. Привлечение аудитории к игре .....</b>	<b>395</b>
Составьте маркетинговый план .....	396
Создайте веб-сайт и пресс-кит игры, а также свяжитесь с прессой .....	397
Запуск кампании в социальных сетях .....	398
Работа с инфлюенсерами в социальных медиа .....	399
Интегрируйте в разработку специалистов по маркетингу .....	400
<b>Глава 31. Майлстоун бета-версии .....</b>	<b>402</b>
Что необходимо для майлстоуна бета-версии .....	402
Завершенность и майлстоун бета-версии .....	404
Стадия беты, концентрическая разработка и состояние игры .....	406
Титры и атрибуции .....	407
Испытание достижения майлстоуна беты .....	408
Подведение итогов майлстоуна бета-версии .....	409
Обзор майлстоуна бета-версии .....	410
<b>ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП: ПОСТПРОДАКШЕН — ИСПРАВЛЯЕМ И ПОЛИРУЕМ</b>	
<b>Глава 32. Этап постпродакшена .....</b>	<b>415</b>
Сколько времени должен занимать постпродакшен .....	416
Исправление багов .....	417
Полировка .....	419
Правки баланса игры .....	419
Суть постпродакшена .....	422
Смена точки зрения .....	423
Волны постпродакшена .....	425

<b>Глава 33. Майлстоун релиз-кандидата</b> .....	427
Что нужно для релиз-кандидата .....	428
От релиз-кандидата к золотой мастер-версии .....	429
Выпуск игры .....	430
<b>Глава 34. Процесс сертификации</b> .....	431
Последовательность процесса сертификации .....	432
Прохождение и провал процесса сертификации .....	433
Обновления игры после сертификации .....	434
Возрастные рейтинги .....	434
<b>Глава 35. Неожиданный гейм-дизайн</b> .....	439
Виды неожиданного гейм-дизайна .....	439
<b>Глава 36. После окончания проекта</b> .....	444
Релиз игры .....	444
Постпроектный обзор .....	445
Отдых после проекта .....	446
Постпроектная хандра .....	447
Следующий проект .....	448
Исследования и разработки .....	448
Выбор дирекшена .....	449
Когда лучше покинуть команду .....	450
Вернемся к началу .....	451
<b>Эпилог</b> .....	452
<b>Приложение А. Четыре этапа, майлстоуны и результаты производственного процесса игр</b> .....	457
<b>Приложение Б. Перевод текста с рис. 7.1</b> .....	458
<b>Приложение В. Таблица макродизайна (детальная) для Uncharted 2: Among Thieves с рис. 18.2</b> .....	460
<b>Благодарности</b> .....	462
<b>Библиография</b> .....	466
<b>Предметный указатель</b> .....	472

---

## Предисловие

Я рада называть Ричарда одним из своих самых давних коллег и близких друзей.

Мы впервые встретились в 1995 году, когда я только присоединилась к дизайнерскому отделу компании Crystal Dynamics, и, признаюсь, я сразу же влюбилась в его профессионализм. Несмотря на его хлещущую через край творческую энергию, хорошее чувство юмора и оксфордские ученые степени по физике и философии, в нем было что-то одновременно глупое и серьезное — такое я всегда обожала в людях. Я хотела поработать с ним, но даже не догадывалась, что наша первая встреча приведет к пятнадцатилетнему сотрудничеству, семи совместным играм и дружбе, которая длится вот уже двадцать пять лет.

На тот момент мы оба были начинающими разработчиками игр с небольшим опытом за плечами. Индустрия тоже была молодой, и гейм-дизайн как дисциплина все еще оставался довольно неизведанной территорией. На этом пути мы совершили множество ошибок, но, как говорит Рич, мы научились «бесстрашно относиться к неудачам». Проект за проектом, со мной в роли креативного директора и Ричем в качестве ведущего дизайнера, мы переняли и развили многие из тех философий, практик и методов, которые изложены в этой книге. Разработка игр и интерактивное кино — вот чему мы научились.

Игривый подход Ричарда «а что, если» помогал мне выдерживать порой неподъемный объем директорской ответственности, а его основательный, практичный, организованный, ответственный характер удерживал меня на плаву, когда нужно было следить за тысячами задач и принимать трудные

решения. Как оказалось, эта дихотомия точно определяет качества, которые необходимо развивать хорошему дизайнеру, особенно на руководящей должности.

Двадцатилетний опыт разработки игр в сочетании с десятилетней практикой преподавания доказывают уникальность Ричарда как специалиста, достойного написать такую книгу. В ее главах таится настоящая сокровищница полезных приемов и практических советов по всему этапу разработки игр — от идеи до конечного продукта.

Не менее важны, я думаю, и «гибкие навыки» (англ. *soft skills*) сотрудничества и общения, которые описывает Рич.

**Любопытство** — стремление погрузиться в исследования и способность черпать вдохновение из разных источников (музыка, искусство, литература, комиксы, фильмы, история) и сочетать их в вашем гейм-дизайне.

**Гибкость** — понимание того, что разработка игр — это контролируемый хаос, акт взаимной веры от начала до конца, который требует от нас способности к адаптации, сотрудничеству, целостному мышлению.

**Щедрость** — осознание того, что мы получаем лучший результат, если все включены в процесс дизайна, что наше ремесло по своей природе импровизационное и что мы приумножаем отличные идеи, говоря друг другу «да, и». Даже если конечный результат окажется неидеальным, куда лучше, если каждый приложил к нему руку.

**Скромность** — сила признать, что лучше всего держать бразды правления в легкой руке и что лидерство заключается не в том, чтобы взять контроль на себя, а в том, чтобы отказаться от контроля, передав его другим. Нельзя искусственно наделить кого-то властью — ее надо каждый день зарабатывать доверием команды.

**Уважение** — признание того, что любое совместное начинание — это горнило здорового конфликта и продуктивных дебатов, которые требуют полной искренности и доверия.

Это этика, которую Рич разработал и отточил за свою карьеру. Эти качества он показывает каждый день в общении со своими коллегами, студентами и друзьями.

Я знаю, что читатели будут рады времени, проведенному с Ричардом на страницах этой книги так же, как я рада нашему с ним знакомству и дружбе, и они получат столько же, сколько я получила, работая вместе с ним. Мудрость и характер Рича — его энтузиазм, вдумчивость, доброта и терпение лидера и учителя — словно свет разливаются по страницам книги.

*Эми Хенниг,  
президент подразделения New Media  
Skydance Media*

---

## Вступление

Мы должны собраться с мыслями, ибо нас всегда подстерегает неожиданное.

*Чарльз Бакстер, «Праздник любви»*

Создавать игры тяжело. Проблемы, с которыми мы сталкиваемся, как творческие, так и технические, часто кажутся неразрешимыми. Все, что связано с разработкой игр, занимает гораздо больше времени, чем вы можете подумать. Стоит вам решить, будто у вас все под контролем, как появляется что-то новое, что норовит сорвать ваши планы. Если вы позволите этому случиться, то со временем рискуете перегореть.

Творческие люди обычно учатся что-то создавать, когда они еще дети, часто методом проб и ошибок, используя мощь детского воображения и любопытства. Когда мы становимся старше, нас учат какой-нибудь художественной технике: как затенять рисунок, играть на кларнете или держать стамеску, пока мы точим дерево на токарном станке. Но нас редко учат метаструктуре творческого процесса: как управлять своим временем и планировать наши проекты.

В подростковом возрасте многие выбирают, казалось бы, естественный способ сделать свою работу превосходной: уделять ей больше времени. Мы засиживаемся допоздна ночью, пока не выполним свою задачу. Может быть, не спим всю ночь. Приходим на занятия потрепанные и измученные, но с выполненным заданием, однако слишком уставшие, чтобы отвечать на какие-либо вопросы и презентовать проделанную работу. К тому времени, как мы

становимся взрослыми, этот частично успешный, но все-таки дисфункциональный подход к работе становится глубоко укоренившейся привычкой, и если мы не будем осторожны, мы привнесем ее во все, что делаем. И, становясь разработчиками игр, мы привносим ее и в разработку игр. Я долго думал, что разработка отличной игры неизбежно означает много бессонных ночей, много кофе и откладывание всех аспектов жизни — за исключением работы — до конца проекта.

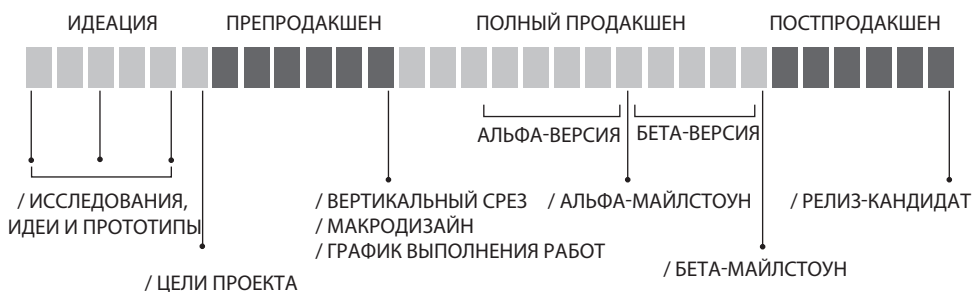
Хорошая новость: это не так. Вы можете избавиться от этой вредной привычки. За свою карьеру я научился тому, как обеспечить высокое качество работы, успевая по срокам и не засиживаясь всю ночь.

Меня зовут Ричард Лемаршан, и я гейм-дизайнер. Я проработал в мейн-стриме игровой индустрии более двадцати лет, начав карьеру в компании MicroProse в Великобритании, где стал младшим членом группы, основанной в компании подразделение разработки под игровые консоли. Я переехал в Калифорнию в середине 1990-х годов для работы в компании Crystal Dynamics, где я участвовал в создании серии игр *Gex*, *Pandemonium!* и *Soul Reaver*. Я по-прежнему страстно благодарен за все, чему меня научили мои наставники, товарищи по команде и друзья в MicroProse и Crystal. С 2004 по 2012 год я был гейм-дизайнером в компании Naughty Dog в Санта-Монике. Я помог закончить *Jak 3*, а затем стал ведущим гейм-дизайнером *Jak X: Combat Racing*. Позже я руководил или помогал руководить разработкой всех трех игр серии *Uncharted* для PlayStation 3. *Uncharted 2: Among Thieves* стала огромным успехом для Naughty Dog, выиграв десять наград от Академии интерактивных искусств и наук (AIAS), пять наград Game Developers Choice Awards, четыре премии BAFTA и более двухсот наград в номинации «Игра года». Прделанная нами работа в Naughty Dog — это пример мудрости, смелости и игрового подхода команд разработки.

В 2005 году я начал выступать с лекциями и обучать студентов в Университете Южной Калифорнии (англ. *University of Southern California* — USC). Этот опыт, наряду с ростом популярности инди-игр, побудил меня задуматься о том, как я мог бы рассматривать игры через призму искусства и культуры, исследований и критики, влияния и образования. Мне предложили должность в Школе кинематографических искусств USC, и я покинул Naughty Dog, чтобы присоединиться к USC в 2012 году. С тех пор я преподаю и создаю игры в команде талантливых преподавателей, сотрудников и студентов USC Games.

В основу этой книги было положено то, чему я научился за свою карьеру в этой отрасли, а также содержание курса среднего уровня по дизайну и разработке, который я преподаю почти каждый семестр. Мой курс предназначен для студентов, которые уже не новички в разработке игр, но еще и не эксперты. Этот курс объединяет два понятия, которые я считаю неразрывно связанными, — гейм-дизайн и гейм-продакшен. Гейм-дизайн — это процесс придумывания идей для игры, а затем воплощения их в геймплее; продакшен же можно воспринимать как проджект-менеджмент, гарантирующий, что по мере разработки игры все работает как надо. Дизайн и продакшен — это две стороны одной медали: у них разные грани, но без одного не может быть другого. Так почему бы не сблизить эти две дисциплины? В конце концов, у них одна и та же цель: сделать отличную игру.

Когда я пришел в игровую индустрию, вся наша деятельность и процессы все еще находились в зачаточном состоянии. Мы сделали все возможное, чтобы структурировать нашу работу, но допустили немало ошибок. Шло время, этап за этапом мы сначала выяснили важность этапа препродакшена и его отличие от полного продакшена, а затем осознали значимость этапа постпродакшена. Наконец, мы поняли, что упустили самый первый шаг: нам стоило перенять некоторые процессы формирования идей, которые используются в академических игровых дисциплинах и в других, более зрелых, сферах дизайна. Эти четыре этапа проекта — **формирование идеи, препродакшен, полный продакшен и постпродакшен** — послужат нам столь необходимыми ориентирами, чтобы проложить путь от самых первых набросков до готовой игры. Вы можете видеть их на рис. 0.1.



**Рис. 0.1.** Четыре этапа, майлстоуны и результаты процесса разработки игр. Авторы изображения: Габриэла Пурри Р. Гомес, Мэтти Розен и Ричард Лемаршан

Дизайн тесно связан с воображением. Фантазии, которые снятся нам ночью и которые мы придумываем при свете дня, могут привести к величайшим достижениям в искусстве и литературе, науке и технике, промышленности и развлечениях. Но до тех пор, пока мы не примем решений и не начнем их реализовывать, мы занимаемся не дизайном, а лишь спекуляцией. Кроме того, игровой дизайн и дизайн взаимодействия принципиально отличаются от других процессов медиадизайна и творчества в ряде важных пунктов. То, что мы создаем, интерактивно и динамически системно, и это вводит в творческий процесс огромное количество неизвестных, переменных, испытаний и проблем. Как можно контролировать процесс дизайна и гарантировать, что мы примем правильные решения в правильные моменты времени? Эта книга покажет вам.

Игровая индустрия всегда страдала от кранчей — неконтролируемых переработок, которые вредят отдельным людям, сообществам, организациям и самим играм. Эта книга поможет вам решить такую проблему или избежать ее. Внесу ясность: мне нравится тяжелая работа, и я считаю, что для создания совершенства иногда могут потребоваться дополнительные усилия. Но есть разница между тяжелой работой и кранчем. Тяжелую работу можно поддерживать длительное время, если контролировать себя и устраивать передышки между интервалами повышенной трудоемкости. Кранч нельзя поддерживать. Он вызывает выгорание, вынуждает пропускать важные события в жизни своей семьи и друзей, а многих разработчиков и вовсе подталкивает покинуть игровую индустрию, унеся с собой всю свою с трудом заработанную мудрость и опыт.

Когда возникает необходимость организовать или улучшить творческие процессы, некоторые люди используют хаотичную природу творчества как оправдание для того, чтобы не брать происходящее под контроль. Это правда: по большей части творчество хаотично. Но этот хаос, который невозможно отрицать, можно направить в правильное русло и организовать так, чтобы сформировать хорошие рабочие привычки и улучшить возможные результаты наших проектов. Большинство из нас борется со своими вредными привычками на протяжении всей творческой жизни: это совершенно нормально. Если вас и так все устраивает, закройте эту книгу. Если же вы хотите сильнее раскрыть свой потенциал в разработке игр, продолжайте читать. Истинное обучение почти всегда сопряжено с борьбой, так что

будьте готовы: расти над собой довольно болезненно. Используйте эту книгу с умом, чтобы избавиться от старых привычек, которые больше не приносят пользы, и выработать новые, которые помогут вам стать такой творческой личностью, какой вы хотите быть.

Эта книга поможет вам приобрести новые навыки в области дизайна, создания и реализации игр, навыки, которые помогут вам концептуализировать и создавать будущие проекты эффективнее и креативнее. И с меньшей болью. Вы сможете отыскать новые способы создавать отличные игры и интерактивные медиа, сохраняя при этом физическое и психологическое благополучие — ваше собственное и ваших товарищей по команде. Я надеюсь, что эта книга также будет полезна представителям смежных дисциплин: дизайнерам взаимодействия, экспириенс-дизайнерам, современным художникам и дизайнерам погружения в тематических парках, VR и театрах. Все эти специалисты сталкиваются с теми же проблемами, что и гейм-дизайнеры, — разработка нового и инновационного интерактивного опыта с использованием шаблонов и инструментов, которые они сами же для этого изобретают. Описанные навыки и методы применимы к любому сложному процессу проектирования практически в любой области.

Дизайн и продакшен — это аспекты творческого процесса, где объективные факты, анализ и рациональность сталкиваются с субъективными суждениями об опыте, искусстве и аудитории. Когда мы стремимся создать что-то великое, важно признать важность творческого видения, ценностей и целей, лежащих в основе проекта. В то же время нам необходимо четко согласовывать творческие стремления с практическими ограничениями по времени и бюджету.

Нам также необходимы «гибкие навыки» (англ. *soft skills*) для сотрудничества и общения. Недостаточно быть хорошим специалистом в дизайне и разработке игр, если члены вашей команды и партнеры не уверены в проекте, друг друге или вас. Это, вероятно, самая сложная часть любой совместной творческой работы, и здесь вы найдете несколько практических советов о том, как наладить отношения в коллективе.

Я писал эту книгу, основываясь на своем творческом опыте, который был сформирован разработкой нарративных экшен-игр с сильным главным героем. Но я старался учитывать невероятное разнообразие жанров и стилей гейм-дизайна, дизайна интерактивного медиа в целом и всех смежных